



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO
MESTRADO EM GESTÃO

ESTUDO DE CASO
APLICAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

ANDREIA FILIPA DA SILVA JOAQUIM

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR ÁLVARO DIAS

LISBOA
2014

INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO
MESTRADO EM GESTÃO

ESTUDO DE CASO
APLICAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

ANDREIA FILIPA DA SILVA JOAQUIM

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR ÁLVARO DIAS

LISBOA
2014

RESUMO

O presente Estudo de Caso é acerca da implementação de um Plano de Negócios para uma *start-up* que pretende fornecer serviços ao setor da Educação, sendo o *core business* os estudantes internacionais que queiram estudar em Portugal, e as Universidades portuguesas que pretendam recrutar alunos ou adquirir soluções 2.0.

Este estudo pretende aplicar um Plano de Negócios baseado nas propostas de vários autores.

Com este intuito, abordámos vários modelos para chegarmos a um só, que foi posteriormente aplicado à ideia de negócio.

Para a realização do estudo, recorremos a uma estratégia de pesquisa abrangente, para um estudo de caso único, onde a orientação teórica se torna o principal veículo para a generalização dos resultados. Neste caso, após a análise teórica, parte-se para a sua aplicação.

O resultado da sua aplicação pode influenciar futuros projetos, através de uma nova abordagem ao Plano de Negócios.

ABSTRACT

This Case Study is about the application of a Business Plan in a *start-up company* for the education market. The core business of this company is international students, who want to study in Portugal, and student recruitment and 2.0. solutions for the portuguese Universities.

This study intends to implement a business plan based on the proposals of several authors.

To accomplish that, we have approached several Business Plan proposals, to reach one, which will be applied to our business idea.

For the study, we used a comprehensive search strategy for a single case study, where the theoretical orientation becomes the main vehicle for generalizing results. In this case, after the theoretical analysis, we applied the model.

The result of this application may influence future projects through a new approach to the Business Plan.

AGRADECIMENTOS

À minha família.

TABELA DE ABREVIATURAS

CRM – CUSTOMER RELANTIONSHIP MANAGEMENT

DR – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

PN – PLANO DE NEGÓCIOS

RH – RECURSOS HUMANOS

RP – RELAÇÕES PÚBLICAS

VAL – VALOR ATUAL LÍQUIDO

YLL – YOU LIVE LISBON

Índice

ÍNDICE DE TABELAS	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
1. INTRODUÇÃO	11
1.1. TEMÁTICA	11
1.2. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA OU QUESTÕES DE PARTIDA	12
1.2.1. PONTO TEÓRICO	12
1.2.2. PONTO PRÁTICO	12
1.3. OBJETIVOS	12
1.3.1. OBJETIVO GERAL	12
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	12
2. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO	14
2.1. CONCEITOS ESSENCIAIS	14
2.2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	20
2.2.1. A EQUIPA	20
2.2.2. A MISSÃO, VISÃO E VALORES	23
2.2.3. O PRODUTO E O MERCADO PARA O NOSSO PRODUTO	24
2.2.4. O PLANO DE MARKETING	25
2.2.5. PLANO OPERACIONAL	37
3. METODOLOGIA	38
4. APLICAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	39
4.1. A EQUIPA	39
4.1.1. EM QUE NEGÓCIO ESTAMOS	40
4.1.2. QUAL É A VISÃO, MISSÃO E VALORES DA NOSSA EMPRESA	40
4.2. O PRODUTO / SERVIÇO	40
4.2.1. QUAIS OS SERVIÇOS QUE OFERECEMOS	41
4.2.2. O MERCADO PARA O NOSSO PRODUTO	41
4.3. O PLANO DE MARKETING	45
4.3.1. A ANÁLISE SWOT	46
4.3.2. O PRODUTO	47
4.3.3. A DISTRIBUIÇÃO	47
4.3.4. O PREÇO	48
4.3.5. A COMUNICAÇÃO	49

4.3.6. COMO É QUE VAMOS ALCANÇAR OS NOSSOS POTENCIAIS CLIENTES E COMO É QUE MANTEMOS OS JÁ EXISTENTES?	54
4.3.7. COMO É QUE VAMOS GARANTIR AS MELHORES PRÁTICAS DA INDÚSTRIA?	55
5. PLANO DE AÇÕES	55
6. METAS E OBJETIVOS	55
7. AVALIAÇÃO FINANCEIRA	57
7.1. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS	57
8. CONCLUSÕES	60
8.1. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA	60
8.2. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO	60
8.3. LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES	61
BIBLIOGRAFIA	62

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - PROPOSTA DE PLANO DE NEGÓCIOS (RESULTADO DA PESQUISA)	19
TABELA 2 - SÍNTESE DA INFORMAÇÃO QUE É NECESSÁRIA OBTER SOBRE O MERCADO	25
TABELA 3 - FERRAMENTAS COMUNS DE COMUNICAÇÃO	30
TABELA 4 - TIPOS DE COMUNICAÇÃO DE ACORDO COM O CONTROLO EXERCIDO PELA ORGANIZAÇÃO	32
TABELA 5 - INFORMAÇÃO DE SUPORTE ÀS DECISÕES DE MARKETING MIX	36
TABELA 6 – QUADRO DE PESSOAL	39
TABELA 7 – QUADRO DE REMUNERAÇÕES	39
TABELA 8 - SERVIÇOS PRESTADOS A ESTUDANTES	41
TABELA 9 - SERVIÇOS PRESTADOS A UNIVERSIDADES	41
TABELA 10 - DESCRIÇÃO DOS DADOS, DOS GRÁFICOS ACIMA APRESENTADOS	43
TABELA 11 – ORÇAMENTAÇÃO DE FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	45
TABELA 12 - <i>FEES</i> PARA OS SERVIÇOS PRESTADOS A ESTUDANTES	48
TABELA 13 - <i>FEES</i> PARA OS SERVIÇOS PRESTADOS A UNIVERSIDADES	49
TABELA 14 - PROPOSTA DE PATROCÍNIO	51
TABELA 15 - OBJETIVOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, PARA O MERCADO INTERNACIONAL	56
TABELA 16 – OBJETIVOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, PARA O MERCADO NACIONAL	56
TABELA 17 - TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	56
TABELA 18 - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	57
TABELA 19 – BALANÇO PREVISIONAL	58
TABELA 20 – MAPA DE AVALIAÇÃO DO PROJETO	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – VOLUME DE ESTUDANTES ERASMUS ENVIADOS, POR PAÍS	42
GRÁFICO 2 – RESUMO / EVOLUÇÃO	42
GRÁFICO 3 – RESUMO POR NÍVEL DE ESTUDO	42

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - STAKEHOLDERS DA ORGANIZAÇÃO	<u>22</u>
FIGURA 2 - FATORES A TER EM CONTA PARA A ELABORAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE PREÇO	<u>28</u>
FIGURA 3 – VALORES DA EMPRESA	<u>40</u>
FIGURA 4 – ANÁLISE SWOT	<u>46</u>

1. Introdução

1.1. Temática

A temática escolhida para o projeto final de Mestrado é a elaboração de um Plano de Negócios (PN) para uma empresa destinada a estudantes, recém-licenciados/mestres estrangeiros que vêm para Lisboa no âmbito de projetos internacionais, assim como ao recrutamento de alunos internacionais, para as Universidades Portuguesas.

A escolha desta empresa surge após um olhar crítico sobre a oferta de mercado destinada ao ensino no nosso país, para estudantes internacionais.

Para além de organizações estudantis como é o caso da ESN – Exchange Student Network, que empresas havia que dessem a devida atenção a estes estudantes quando chegam, ou tentam chegar, ao nosso país? Que tipo de oferta havia para as nossas Escolas, no auxílio aquando da receção a parceiros? A quem recorriam as Universidades para recrutar alunos internacionais?

Nessa pesquisa, descobri que existem algumas associações que organizam algumas receções a estudantes internacionais, algumas delas auxiliam inclusive na busca de casa, mas não de uma forma personalizada.

Para as Escolas, servem-se apenas dos seus próprios recursos e tempo escasso dos professores participantes dos projetos.

Quanto às universidades, caso a intenção fosse recorrer a alguma empresa portuguesa, teriam de esquecer o assunto, ou então recorrer a uma empresa internacional. Qual? O Google saberia responder!

A You Live Lisbon surge desta lacuna no mercado. Surge para servir estudantes, através de um contacto direto e personalizado, auxiliar escolas, com os meios de que dispomos, e ajudar universidades, recrutando alunos internacionais para as suas instituições. E, acima de tudo, promovendo a nossa Cidade e o nosso País.

São diversas as perspetivas existentes na bibliografia acerca da estrutura de um Plano de Negócios. É neste contexto que um dos objetivos específicos da investigação consiste em trazer clareza acerca desta temática.

No ponto seguinte deste projeto, propomo-nos abordar alguns dos autores mais proeminentes nesta área, trazendo um confronto de ideias.

1.2. Descrição do problema ou questões de partida

1.2.1. Ponto Teórico

O Ponto Teórico do Plano de Negócios será acerca da estrutura do mesmo, isto é, o facto de não haver um acordo generalizado acerca da estrutura de um Plano de Negócios remete-nos para a seguinte questão:

- Qual a estrutura mais indicada?

1.2.2. Ponto Prático

No ponto prático iremos sistematizar a estratégia da empresa, em concreto, aplicando o modelo de negócio ao contexto da empresa.

1.3. Objetivos

Os objetivos de um Projeto norteiam o desenvolvimento do trabalho. Estes devem explicar de forma precisa e clara o que o estudo pretende alcançar.

Desta forma, dividiram-se os objetivos em dois pontos: Objetivo Geral e Objetivo Específico.

1.3.1. Objetivo Geral

1. Sistematizar a estratégia para a criação de uma empresa.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Apresentar as várias abordagens que concorrem para a elaboração de um Plano de Negócios;
2. Identificar os princípios, conceitos e funções de um Plano de Negócios;
3. Apresentar uma estrutura que concilie as diversas abordagens indicadas em 1;
4. Estabelecer uma relação prática entre estrutura e aplicação concreta/real.

1.4. Estrutura da Dissertação

Este estudo, acerca da implementação de um Projeto de Negócio, a determinada ideia de negócio, inicia com a Revisão da Literatura, onde pretendemos trazer à discussão algumas ideias e modelos de Planos de Negócios, propostos por vários autores. Por fim, e baseados nas propostas anteriores, iremos estruturar a nossa proposta, para ser abordada no capítulo seguinte.

À Revisão da Literatura, precede o capítulo referente à Metodologia,. Aqui iremos explicitar os aspetos inerentes à concretização deste estudo de caso, e iremos descrever e delinear os processos da investigação.

Segue-se a implementação do Projeto, com a nossa proposta para a elaboração de um Plano de Negócios, explicando e exemplificando cada ponto abordado na Revisão da Literatura.

Por fim, as conclusões. Aqui irão estar as principais conclusões teóricas do estudo, as implicações para a Gestão, recomendações e limitações do Projeto.

2. Revisão da Literatura e Modelo Teórico

Na Revisão da Literatura e o Modelo Teórico, iremos fazer uma abordagem aos seguintes pontos:

- Quais as opiniões e estruturas propostas pelos diversos autores acerca de um Plano de Negócios;
- Uma breve abordagem aos Modelos de Negócio existentes, e qual será o utilizado no desenvolvimento do projeto;
- Como será desenvolvido o Plano de Marketing da empresa.

2.1. Conceitos essenciais

Existem várias perspectivas acerca da estrutura de um Plano de Negócios. É neste contexto que um dos objetivos específicos desta investigação consiste em trazer clareza acerca desta temática, uma vez que a redação do Plano de Negócios é uma das partes mais importantes para uma *start-up*. Este deve fornecer informação clara e concisa em todos os aspetos do negócio em questão. Isto inclui informação prática acerca do *modus operandi* da empresa, análises dos custos, vendas, lucros e perspectivas de crescimento (Kubr, Marchesi, Ilar, & Kienhuis, 1998).

Uma das propostas, apresentada por Stroud e Chris (2011), considera que um bom Plano de Negócios ajuda-nos a lidar com as mudanças e, muitas vezes, é a diferença entre o sucesso e o fracasso. Neste âmbito, um Plano de Negócios deve obrigar-nos a ter um olhar crítico e, desta forma, identificar as nossas forças e fraquezas. Este também é um elemento essencial para as *start-ups*, quando precisam de obter financiamento, ou quando estão a tentar vender ou comprar um negócio.

A proposta destes autores considera como questões centrais num Plano de Negócios:

- Em que negócio estamos? Qual é a missão e valores da nossa empresa?
- Quais os produtos e serviços que oferecemos?
- Quem são os nossos potenciais clientes e qual o nosso *target*?
- O que é que nos distingue dos nossos concorrentes?
- O que é que motiva os consumidores a adquirirem o nosso produto/serviço?
- Como é que vamos alcançar os nossos potenciais clientes e como é que mantemos os já existentes?
- Como é que vamos estruturar o nosso plano de ações para atingirmos o sucesso no presente e futuro?

- Como é que vamos atingir lucro suficiente para manter o nosso negócio e fazer com que cresça?
- Como é que vamos garantir as melhores práticas da indústria?

Um Plano de Negócios eficiente deverá servir como ferramenta para garantir que as nossas decisões financeiras e o nosso orçamento estejam em conformidade com os nossos objetivos.

Note-se que um Plano de Negócios nunca está completo. Devemos revê-lo com alguma frequência e fazer as alterações necessárias para que se mantenha atual. Caso surja alguma mudança significativa no ambiente do nosso negócio, devemos rever de imediato o nosso plano, assim como a nossa estratégia, para determinar os impactos que essa mudança teve na nossa Empresa, fazendo os ajustes necessários.

Mankis e Steele (2005) reforçam a ideia de Stroud e Chris (2011), no que respeita à mutação do plano. Para eles, quando as empresas fazem o acompanhamento do desempenho da empresa, relativo às projeções ao longo de vários anos, acabam por retratar algo semelhante às “*Cortinas Venetian*”. Se as coisas correm razoavelmente bem, o ponto de partida para cada ano novo será sempre superior ao ano transato, e raramente coincide com o mesmo. A implicação óbvia: ano após ano de desempenho inferior em relação ao plano.

O fenómeno cortinas Venetian cria uma série de problemas interrelacionados. As previsões financeiras do plano não são confiáveis, o que não transmitirá, em princípio, confiança à administração para uma aprovação de capital para planeamento estratégico. Consequentemente, o desenvolvimento da estratégia e a alocação de recursos tornam-se dissociado, e o plano operacional anual / orçamento acaba por direcionar os investimentos da empresa a longo prazo, assim como a estratégia.

Bird (2010) tem uma abordagem similar à de Stroud e Chris (2011). Para Bird (2010), um Plano de Negócios é um documento que descreve detalhadamente o nosso negócio, com projeções futuras do seu progresso. Mostra-nos quais as atitudes a tomar de imediato, assim como as que devemos tomar a longo prazo. Por norma, contém informação acerca do negócio em si, como devemos operar no mercado, como é que o produto ou serviço deve ser comercializado, assim como a nossa posição atual e futura a nível financeiro. O Plano de Negócios deve, também, mostrar-nos o que é que o nosso negócio “faz”, na atualidade e o que é que nós queremos que ele faça no futuro.

O autor identifica ainda algumas áreas comuns a todos os Planos de Negócios:

- Descrição do produto ou serviço;
- Tipo de negócio;
- Gestão;
- Marketing;
- Operações;
- Finanças;
- Objetivos / metas.

Bird (2010) salienta ainda que cada Plano deverá ser ajustado ao seu negócio em concreto, variando consoante a importância da situação. Considerando que as pessoas que elaboram um Plano de Negócios tendem a ter mais sucesso do que aquelas que não o fazem, uma vez que têm um melhor entendimento do seu negócio e como é que querem que ele cresça. *“Time taken to prepare a business plan is never wasted.”*.

O autor diz-nos ainda que existem dois tipos de Planos:

Planos de “curto-prazo”, destinados a obter crédito, investimento ou outro tipo de ajuda;

Plano a “longo-prazo” que nos ajudará a desenvolver o nosso negócio, fornecendo um modelo futuro que servirá de motivação para os colaboradores, e de “guia” para os gestores.

Ambos os autores concordam no facto de um Plano de Negócios ser algo indispensável para a vida de uma empresa. Este deve ser o mais detalhado possível, para auxiliar em decisões futuras. Para esse fim, será mais conveniente adotarmos a posição de Bird (2010). Apesar de duas posições muito semelhantes acerca da estrutura de um Plano de Negócios, e assumindo que este deve ser o mais detalhado e descritivo possível, acerca do negócio, desde a ideia até à sua execução (Bird, 2010), o facto de Bird dividir a estrutura em dois Planos distintos (curto e longo prazo) fomenta numa melhor obtenção dos objetivos da empresa.

Numa abordagem mais centrada no aspeto financeiro, Blackwell (2004) apresenta uma estrutura que assenta em cinco grandes pilares:

- Clareza
- Brevidade
- Lógica
- Verdade

- “Figuras” / Quantificar

Para Blackweell (2004), o Layout do nosso Plano de Negócios pode ser fundamental para manter o leitor interessado na sua leitura. Toda a informação que damos deve seguir um padrão lógico. A estrutura poderá ser:

- Um breve parágrafo acerca dos nossos objetivos;
- A avaliação que fazemos do mercado onde queremos entrar;
- O que vamos trazer para o mercado, a nível financeiro, habilidade e experiência;
- Os benefícios específicos do produto ou serviço, para os clientes;
- Como é que vamos montar o negócio;
- A nossa visão a longo prazo;
- As metas financeiras;
- Quanto é que estamos a pedir, e como é que está/vai ser utilizado;
- Anexos, para comprovar o que foi dito no Plano, incluindo fluxos de caixa ou outras projeções financeiras;
- História do nosso Negócio (caso se aplique).

Numa primeira abordagem, vimos uma estrutura de um Plano de Negócios mais “generalista”, isto é, uma estrutura convencional.

Com Bird (2010), apesar de semelhante a Stroud e Chris (2011), na estrutura inicialmente proposta, notamos um certo distanciamento, ao dividir o Plano de Negócios em dois momentos.

Para Blackweel, a estrutura, apesar de conter pontos referidos pelos outros autores, centra-se mais na área financeira, e na obtenção de financiamento.

De acordo com a exposição destes autores, podemos sintetizar uma estrutura preliminar do PN, que reúne as diversas abordagens apresentadas, nos seguintes moldes:

- Longo Prazo
 - Em que negócio estamos? Qual é a missão e valores da nossa empresa?
 - Quais os produtos e serviços que oferecemos?
 - Quem são os nossos potenciais clientes e qual o nosso *target*?
 - O que é que nos distingue dos nossos concorrentes?

- Como é que vamos estruturar o nosso plano de ações para atingirmos o sucesso no presente e futuro?
- Como é que vamos atingir lucro suficiente para manter o nosso negócio e fazer com que cresça?
- Como é que vamos garantir as melhores práticas da indústria?
- Curto Prazo
 - O que é que motiva os consumidores a adquirirem o nosso produto/serviço?
 - Como é que vamos alcançar os nossos potenciais clientes e como é que mantemos os já existentes?
 - Como é que vamos estruturar o nosso plano de ações para atingirmos o sucesso no presente e futuro?
 - Como é que vamos atingir lucro suficiente para manter o nosso negócio e fazer com que cresça?

Conforme se pode verificar, a estrutura integra a vertente de clientes em maior destaque fazendo luz da proposta de Stroud e Chris (2011). No entanto, dividimos o Plano em dois momentos, propostos por Bird (2010).

Será que podemos juntar elementos comuns aos dois momentos? A proposta de Brooks e Stevens (1987), para um Plano de Negócios de sucesso, é a seguinte:

- Sumário Executivo
- A Equipa
- O Produto
- O Mercado para o Nosso Produto
- Plano de Marketing
- Plano Operacional
- Análise Financeira
- Metas e Objetivos
- Controlo e Report
- Propriedade e Capital Próprio
- Apêndices

Esta é uma abordagem que vai de encontro às áreas comuns de Bird (2010) num Plano de Negócios, apresentadas anteriormente. Assim, deveremos ter uma

abordagem mais convencional para responder às perguntas dos projetos a curto e longo prazo?

Vejamos a proposta do IAPMEI, 2013 – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação – no seu documento: “Como Elaborar um Plano de Negócios: O Seu Guia para um Projeto de Sucesso” nomeia três tipos base de Plano de Negócios: Plano Inicial ou “*Start-Up Plan*”); Plano de Crescimento ou Plano de Expansão e Plano de Reestruturação.

Neste caso, destaquemos o Plano Inicial, que se destina a novas ideias de negócio. O PN deverá contemplar tópicos como o tipo de empresa, o produto ou serviço para o qual está vocacionado, o mercado, eventuais exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira. A análise financeira, no mínimo, incluirá uma projeção de vendas, uma demonstração de resultados, o balanço e as projeções de *cash-flow* (IAPMEI, 2013).

Assim, e tendo em conta as abordagens anteriores, a estrutura por nós apresentada deverá ter as seguintes linhas orientadoras:

Base	Curto Prazo	Longo Prazo
Sumário Executivo		
A Equipa		Em que negócio estamos? Qual é a missão e valores da nossa empresa?
O Produto	O que é que motiva os consumidores a adquirirem o nosso produto/serviço?	Quais os produtos e serviços que oferecemos?
O Mercado para o Nosso Produto		Quem são os nossos potenciais clientes e qual o nosso <i>target</i> ? O que é que nos distingue dos nossos concorrentes?

Plano de Marketing	Como é que vamos alcançar os nossos potenciais clientes e como é que mantemos os já existentes?	Como é que vamos estruturar o nosso plano de ações para atingirmos o sucesso no presente e futuro?	Como é que vamos garantir as melhores práticas da indústria?
Plano Operacional	Como é que vamos estruturar o nosso plano de ações para atingirmos o sucesso no presente e futuro?		
Metas e Objetivos	Como é que vamos atingir lucro suficiente para manter o nosso negócio e fazer com que cresça?		
Análise Financeira			
Controlo e Report			
Propriedade e Capital Próprio			
Anexos			

Tabela 1 – Proposta de Plano de Negócios (resultado da pesquisa)

Com a estrutura acima indicada, conseguimos, através de uma estrutura mais convencional, dar resposta às questões que se colocam.

2.2. Enquadramento Teórico

2.2.1. A Equipa

Segundo Kubr, Marchesi, Ilar, e Kienhuis, 1998, existem três razões para a importância de uma equipa numa *start-up*:

- Há muito trabalho para fazer – a necessidade de definir e delegar tarefas só é possível com uma equipa que se complementa;
- Estão sempre a surgir novos problemas – uma equipa que funcione em pleno irá encontrar sempre as melhores soluções;
- Acima de tudo, os investidores investem numa equipa – só é possível tornar uma ideia num sucesso com pessoas por detrás.

Posto isto, que estratégia devemos adotar para incentivar e motivar a Equipa / Colaboradores?

Durante anos, os Profissionais e Teóricos de Recursos Humanos desenvolveram práticas de RH dando ênfase à empresa. A mudança do foco para o consumidor redirecionou as atenções das organizações para a cadeia de valor, na qual estão inseridos (Ulrich, 1996).

Com esta mudança, há, talvez, que repensar a atribuição de cargos e funções nas Organizações. Casimiro Ramos, no livro *Excelência Organizacional*, diz-nos que estruturar funções é um conceito normalmente abordado como conceção de cargos. Conceber um cargo depende fundamentalmente do modo como o fator humano é visto na organização.

Um cargo é um processo que consiste em determinar as tarefas e as respetivas responsabilidades que cada elemento tem de desempenhar.

E quando o serviço ao consumidor é o mais importante numa empresa, como para o Starbucks, Jackson, Schuler, e Werner, 2011, dizem-nos que o desafio-chave é atrair e manter colaboradores com a capacidade de oferecer um excelente serviço todos os dias, a todos os consumidores, até mesmo os mais difíceis.

Os autores acrescentam que, hoje, as organizações e a sociedade dizem-nos que o sucesso de uma empresa é determinado pela evolução dos seus *stakeholders*. A abordagem que uma empresa faz à gestão de Recursos Humanos é determinante no que toca a satisfazer os *stakeholders*.

Organizações que façam uma boa gestão dos seus RH têm políticas e práticas que apoiam os seus objetivos em proporcionar bons produtos e serviços aos seus clientes, criando retorno do investimento dos proprietários e acionistas, contribuindo para a sociedade e indo de encontro às necessidades dos seus colaboradores. Para desenvolver uma abordagem de gestão de Recursos Humanos, “*stakeholder-friendly*”, devemos compreender as preocupações / necessidades de cada grupo de *stakeholders*:

Stakeholders e exemplos das suas preocupações:



Figura 1 – Stakeholders da Organização

Fonte: Jackson, Schuler, e Werner, 2011

Então, que estratégia devemos adotar?

De acordo com Holbeche (2009) já passou o tempo onde as empresas tinham estruturas hierárquicas estáveis, com planos de pagamento aparentemente claros. A avaliação do trabalho, para as organizações, foi usada para decidir quanto é que cada trabalho valia, no que respeita à contribuição para a organização. Os trabalhos foram definidos e alocados de acordo com um conjunto de notas dadas ao trabalho, às quais correspondia uma faixa salarial. A maioria dos colaboradores estaria com um salário

fixo, que era, muitas vezes, ligado à antiguidade, sujeito a aumentos automáticos, sem ter em conta o desempenho da pessoa em questão.

Nestes tempos de mudança, estes sistemas de recompensa rapidamente se tornaram fontes de descontentamento entre colaboradores.

Segundo a autora, muitas empresas foram obrigadas a responder à pressão competitiva focando a sua estratégia de negócio nas necessidades do consumidor, e mantiveram a lealdade dos consumidores desenvolvendo serviços e produtos mais flexíveis e inovadores. A necessidade de flexibilidade e relação custo-eficácia levaram a reestruturações, a vários níveis, nas organizações, incluindo em estruturas horizontais, com foco no trabalho de equipa, e acordos de trabalho não convencionais. Muitas organizações optaram por experimentar pacotes salariais mais flexíveis, com elementos de remuneração variáveis, ligados à performance do colaborador, competências mostradas e adquiridas, o trabalho de equipa e comportamentos de liderança.

Podemos encontrar uma estratégia ideal de Recursos Humanos? Não. Talvez o segredo seja ajustarmo-nos à época e aos nossos colaboradores, respondendo da melhor forma aos desafios que vamos encontrando.

2.2.2. A Missão, Visão e Valores

A missão é a razão da existência da empresa e contém informação acerca dos produtos ou serviços a oferecer, dos clientes visados pela sua atividade e dos valores que promove (Dias, Varela, e Costa, 2013).

Collins e Porras (1996) acrescentam que uma organização que disfruta de sucesso prolongado tem valores e objetivos centrais que permanecem fixos, enquanto as suas estratégias de negócio e práticas se adaptam a um mundo em constante mudança.

O que é isto de Valores Centrais?

Os Valores Centrais são os princípios essenciais e permanentes de uma organização. Não necessitam de justificação externa, constituindo um pequeno conjunto de princípios orientadores e atemporais. Possuem importância e valor intrínseco para a organização (Collins e Porras, 1996).

Posto isto, de que forma podemos estabelecer a nossa Missão, Visão e os Valores,

para uma empresa, tendo em conta o mercado em que atuamos, a forma como o fazemos e a nossa envolvente? Tendo sempre presente o conceito de *valor partilhado*. Criar *valor partilhado*, segundo Porter e Kramer (2011) é fundamental. Segundo os autores, o conceito de *valor partilhado* pode ser definido com as políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, enquanto avançam simultaneamente as condições económicas e sociais nas comunidades em que atua. A criação de *valor partilhado* concentra-se na identificação e expansão das conexões entre o progresso social e económico.

Tendo em conta este conceito, o foco principal nos nossos públicos e o propósito de um crescimento sustentável, acabamos por distinguir a empresa das demais através da identificação do âmbito da sua atividade, evidenciando os produtos oferecidos e os mercados alvo (Dias, Varela, e Costa, 2013).

2.2.3. O Produto e o Mercado para o Nosso Produto

2.2.3.1. O Produto

As pessoas satisfazem as suas necessidades e desejos com produtos. Um produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou desejo.

Um produto ou oferta pode consistir de nada mais do que três componentes: bem(ns) físico(s), serviço(s) e ideia(s) (Kotler, 1998).

Segundo Brooks e Stevens (1987), nesta fase do PN deverá constar uma descrição clara do produto, torná-lo real para aqueles que leem o plano. Se possível, incluir desenhos e/ou fotografias.

2.2.3.2. O Mercado para o Nosso Produto

Se as motivações e a personalidade de um indivíduo se concretizam por vezes na compra e consumo, não se deve concluir daí que as forças internas do ser humano são suficientes para explicar o seu comportamento. A razão é simples: o que um consumidor compra depende, para além das suas necessidades mais profundas, dos produtos e serviços disponíveis no seu meio envolvente e do modo como os percebe. O mecanismo percetual rege as relações entre o indivíduo e o mundo que o rodeia e todo o conhecimento é necessariamente adquirido através da perceção (Dubois, 2005).

Como chegar ao consumidor? Como analisar o mercado nacional e internacional para

que possamos responder da melhor forma às necessidades dos nossos públicos?

Segundo Viana e Hortinha (2009), o estudo de um mercado estrangeiro deve considerar inicialmente a sua acessibilidade. Para tal, é necessário obter informações sobre os meios para fazer chegar o produto ao seu destino, regulamentos respeitantes à entrada e venda dos produtos e informação sobre a receptividade comercial dos clientes potenciais. Esta noção pode incluir todo o tipo de obstáculos, permitindo fazer uma síntese da envolvente, das regulamentações e das práticas que dificultam a venda dos produtos fora do mercado doméstico.

Síntese da informação que é necessária obter sobre o mercado:

Meio Envolvente	Concorrência	Instituições	Legislação
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensões <i>standard</i> • Efeitos climatéricos no produto • Atitude do consumidor face às cores • Prováveis reações à marca • Alterações de embalagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos existentes • Identificar pontos fortes e fracos dos produtos concorrentes • Qualidade da embalagem, dimensões e efeitos especiais dos produtos concorrentes (são <i>standard</i>?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem controla os padrões e a normalização • Que tipo de testes são exigidos ao produto • Quem poderá recomendar o produto (por exemplo associações) • A embalagem é testada 	<ul style="list-style-type: none"> • Leis que afetam a utilização do produto • Regras de segurança • Leis ambientais • Patentes e registos de marcas • Há algum problema em termos da marca que vamos utilizar? • Existem imposições legais à quantidade por embalagem ou às informações sobre o produto?

Tabela 2 – Síntese da Informação que é necessária obter sobre o mercado

Fonte: Viana e Hortinha, p:304, 2009

2.2.4. O Plano de Marketing

Segundo Costa (2013), esta fase é onde se explora todas as opções de marketing, para que após a realização das análises externa e interna, e da análise SWOT, possamos fazer estratégias no que se refere ao *marketing mix*: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação, descritos abaixo.

2.2.4.1. A análise SWOT

O diagnóstico acrescenta valor suplementar à análise, preparando-nos para as decisões operacionais e estratégicas, e consiste em elaborar uma síntese das análises interna e externa. De um lado, apresentam-se os principais aspetos que a diferenciam dos seus concorrentes no mercado considerado, identificando os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. Do outro lado, identificam-se perspectivas de evolução do mercado, as principais ameaças e as principais oportunidades. Este diagnóstico apresenta-se sob a forma de dois quadros, um para as forças e fraquezas da empresa, e outro para as oportunidades e ameaças, identificadas ao longo da análise de mercado e da concorrência. Aos dois quadros reunidos dá-se o nome de SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities and threats*) (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio , e Rodrigues, 2009).

2.2.4.2. Produto

Pode definir-se produto como uma ideia, um serviço, um bem ou qualquer combinação dos três. É um conjunto de atributos, através dos quais se consegue a satisfação ou benefício para o utilizador ou comprador. O produto é constituído por atributos tangíveis e intangíveis, que incluem o produto físico, a marca, a imagem, a embalagem, o rótulo e os serviços associados. Qualquer um destes atributos pode ser utilizado como instrumento competitivo.

Acresce que uma empresa é claramente caracterizada pelos produtos que oferece.

Num contexto de internacionalização, as decisões relativas ao produto são de extrema importância, ao nível de características como *design*, performance e marca. Por outro lado, a escolha de produtos e serviços que é feita para os mercados externos condicionará todo o marketing mix internacional da empresa (Viana e Hortinha, 2009).

Segundo os autores, é importante fazermos adicionalmente uma avaliação dos novos produtos propostos no que respeita ao seu potencial em termos locais, internacionais e globais. Se os restantes aspetos forem iguais, o produto com um potencial global-internacional é mais atrativo que o produto cujo potencial é apenas local.

Os produtos globais são concebidos para ir de encontro às necessidades do mercado global. Quando uma indústria globaliza, as empresas são pressionadas a desenvolver produtos globais.

2.2.4.3. Preço

No que respeita à política de preço, as duas perspetivas conduzem a práticas e problemas muito diferentes. Assim, enquanto no marketing de exportação o que está em jogo é fixação de um preço de venda num mercado estrangeiro, na perspetiva de marketing global o objetivo é desenvolver uma política de fixação de preços internacional. Isto significa que deve existir coerência entre os preços praticados nos diferentes mercados, a qual não implica obrigatoriamente os mesmos preços em todos os mercados, até porque isto seria impossível. Aspectos como transportes, controlo de preços, limitação de margens, direitos aduaneiros, taxas internas e nível económico das populações impedem a sua concretização. Estes aspetos conduzem a que de entre as diferentes variáveis do marketing mix o preço seja provavelmente a mais difícil de standardizar (Viana e Hortinha, 2009).

Lindon, *et al.* (2009) dizem-nos que as três variáveis do marketing mix criam valor de utilização ou de imagem, enquanto a variável preço, para além de também poder contribuir para a imagem, pretende transformar esse valor em lucro para a empresa. Isso explica que o preço seja uma variável em cujas decisões intervêm o gestor de marketing, a direção financeira e a direção-geral.

O preço distingue-se das outras variáveis do mix ainda por outros motivos:

- É uma variável completamente abstrata. Enquanto às outras correspondem programas, realizações, especialistas, até mesmo verdadeiras atividades;
- Contrariamente às outras atividades, todas as decisões sobre o preço podem ter uma aplicação com efeito imediato. São necessários vários meses para construir uma campanha de publicidade, diversos anos, às vezes, para desenvolver um novo produto ou criar uma rede de distribuição mas pode-se modificar um preço de modo instantâneo;
- As vantagens de uma política de preço não são protegidas e é possível, a cada instante, ser-se imitado ou ultrapassado pela concorrência. Contudo, uma estrutura de custos realmente competitiva permite ter uma política de preços muito concorrencial que desincentive a guerra de preços, por os concorrentes não estarem interessados em ter prejuízos no longo prazo.

Os factores a ter em conta para a elaboração de uma política de preço



Figura 2 – Factores a ter em conta para a elaboração de uma política de preço

Fonte: Lindon, *et al.* (2009, p. 239)

2.2.4.4. Distribuição

A distribuição, como variável do marketing mix, apresenta algumas particularidades que dificultam a sua gestão por parte dos produtores:

- É uma variável indispensável, tal como o produto ou o preço; é possível vender sem fazer publicidade ou promoção de vendas, mas não é possível passar sem um canal de distribuição, mesmo que muito curto, como no caso da venda à porta da fábrica;
- É uma variável pouco flexível – criar e organizar uma rede de distribuição é uma operação longa e que pode representar investimentos elevados. Não existe efeitos imediatos, como no caso de uma alteração de preços ou uma campanha publicitária, pelo que é fundamental saber antecipar a evolução dos canais de distribuição;
- É uma variável difícil de controlar – ao contrário do produto, da comunicação e, em certa medida, do preço, o produtor perde o controlo sobre os produtos, quando é feita a transmissão jurídica para o primeiro intermediário. No estágio final da

venda, que é o mais importante – por os consumidores estarem face aos produtos – o distribuidor tem toda a liberdade, na esmagadora maioria dos casos, para determinar o preço de venda ao público, o lugar do produto na loja, as operações de promoção, a argumentação de venda e, em alguns casos, o serviço pós-venda (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, e Rodrigues, 2009).

É a distribuição feita unicamente de uma forma física? No ponto seguinte iremos analisar o *e-business*, uma forma de distribuir o nosso serviço, sem fronteiras.

2.2.4.4.1. Distribuição e E-Business

Para Kotler (1998), os canais online representam a evolução mais recente do marketing direto.

Canal de marketing online é o que pode ser atingido por uma pessoa via computador e modem. Há dois tipos de canais online:

- Canais comerciais online. Várias empresas oferecem serviços de informações e marketing que podem ser vistos por assinantes que pagam uma taxa mensal.
- Internet. Teia global composta por 45.000 redes de computadores que tornam possível a comunicação instantânea, descentralizada e global.

Como usar a web para o nosso negócio?

Baltzan e Phillips (2011) dizem-nos que *e-business* é a realização de negócios na Internet, não apenas comprar e vender, mas também servir clientes e colaborar com parceiros de negócios.

As organizações percebem que a colocação de sites simples para os clientes, funcionários e parceiros não cria um *e-business*. Web sites de *e-business* deve criar um *buzz*, assim como a Amazon tem feito no setor de venda de livros. Web sites de *e-business* devem ser inovadores, agregar valor, e fornecer informações úteis. Em suma, o site deve construir um senso de comunidade e colaboração, tornando-se a porta de entrada para os negócios. Compreender *e-business* começa com a compreensão:

- Tecnologia disruptiva.
- Evolução da Internet.
- O acesso à informação é a Internet.
- O fornecimento de informações é a Internet.

2.2.4.5. Comunicação

O que é a comunicação?

A resposta, aparentemente, é fácil de dar. Com efeito, o que espontaneamente nos vem ao espírito é a situação de diálogo onde duas pessoas (emissor/recetor) conversam, ou seja, trocam ideias, informações ou mensagens. Entretanto, se aprofundarmos mais um pouco esta questão, prontamente admitiremos que o fenómeno não se restringe exclusivamente ao envolvimento, apenas, de duas ou mais pessoas; assim, sem qualquer dificuldade, aceitaríamos a ideia de que existe comunicação entre os animais, entre máquinas (dois computadores ligados entre si, por exemplo), comunicação não verbal (gestos, expressão facial ou corporal, etc.) para além, ainda, da comunicação de massas... bem longe, portanto, da simples situação inicial de diálogo.

Podemos então e desde já concluir que definir comunicação é uma tarefa fácil e que, todavia, se torna uma missão cada vez mais complexa à medida que nos afastamos dessa nossa instituição inicial e mais imediata (Freixo, 2006).

Comunicar é tornar comum uma informação, uma ideia ou uma atitude. Para o fazer, são necessários, basicamente, quatro elementos organizados em sistema:

- a) Uma fonte ou emissor;
- b) Uma mensagem;
- c) Um destinatário ou recetor;
- d) Um vetor ou suporte da mensagem que permuta encaminhá-la até ao recetor

(Lindon, *et al.*, 2009).

Ferramentas comuns de comunicação:

Propaganda	Promoção de Vendas	Relações Públicas	Venda Pessoal	Marketing Direto
Anúncios impressos e de rádio e televisão	Concursos, sorteios, loterias	Kits para a imprensa	Apresentações de vendas	Catálogos
Anúncios em embalagens	Brindes	Apresentações ao vivo na imprensa	Convenções de vendas	Lista de clientes (<i>mailing list</i>)
Encartes em embalagens	Amostras grátis	Seminários	Programas de incentivo	Telemarketing

Anúncios em Feiras e Relatórios anuais	Distribuição de amostras	Compra electrónica
projeções cinematográficas		
Catálogos e Exposições	Doações de Feiras e convenções	Compra por televisão
folhetos	caridade	
Anuários	Demonstrações	Fax
	Patrocínios	
Reproduções de anúncios	Cupões	<i>Email</i>
	Publicações	
Cartazes luminosos	Descontos	Correio de voz (<i>voice mail</i>)
	Relações com a comunidade	
Anúncios em lojas	Financiamento a juros baixos	
	<i>Lobbying</i>	
<i>Displays</i> de ponto-de-venda	Entretenimento	<i>Medias</i> especiais
Materiais audiovisuais	Promoções de trocas	Revista da empresa
Símbolos e logos	Programas de fidelização	
Videoteipes	Distribuição de adesivos	

Tabela 3 – Ferramentas comuns de comunicação

Fonte: (Kotler, 1998, p. 527)

Assim, o ponto de partida do processo de comunicação é providenciar uma auditoria de todas as interações que os consumidores-alvo podem ter com o produto e a empresa.

Para comunicar eficientemente, os profissionais de marketing precisam entender os elementos fundamentais da comunicação eficaz. A figura (acima enunciada) mostra um modelo de comunicação com nove elementos. Dois deles representam as partes principais da comunicação – o emissor e o recetor. Outros dois representam as principais ferramentas de comunicação – a mensagem e os *media*.

Quatro representam as principais funções da comunicação – codificação, decodificação, resposta e *feedback*. O último elemento é o ruído do sistema (Kotler, 1998).

Por ruído, deve entender-se tudo o que pode interpor-se na transmissão de uma mensagem, e prejudicar a reprodução exata, e a receção daquilo que foi emitido na fonte.

As consequências destes “acidentes” na transmissão da informação podem ser muito sérias e originar graves prejuízos. É pois necessário eliminar os ruídos, e, para isso, temos de identificá-los e identificar as suas causas. Se não podemos realmente eliminá-los, devem encontrar-se os meios de lutar contra eles e, em qualquer caso, neutralizar os seus efeitos nefastos (Freixo, 2006).

Vamos aqui classificar o conjunto dos meios de comunicação em quatro categorias, que correspondem a graus decrescentes de controlo pela parte dos responsáveis da comunicação na empresa.

Tipos de comunicação de acordo com o controlo exercido pela organização

A – Fontes controladas pela empresa

1. Meio de comunicação em sentido estrito

- Publicidade
 - Publicidade pelos *mass media* tradicionais e pela Internet
 - Publicidade nos locais de venda (PLV)
- Comunicação não-publicitária
 - Relações públicas, nomeadamente:
 - Relações imprensa;
 - *Sponsoring*;
 - Publicações e sites institucionais.

2. Outros meios de ação de marketing com forte conteúdo de comunicação

- Ferramentas de venda
 - Força de vendas
 - Merchandising
 - Marketing relacional
 - Operações promocionais
- O produto

- Nome da marca e símbolos da marca
- *Packaging*
- Design-produto

3. A empresa e o pessoal

- Aparência exterior da empresa (locais, mobiliário, sinalética)
- Pessoal em contacto com o público
- Dirigentes da empresa

B – Fontes não controladas pela empresa

4. As fontes exteriores à empresa

- Prescritores
- Distribuidores
- Imprensa
- <passa-palavra>
- *news groups* na Internet

Tabela 4 – Tipos de comunicação de acordo com o controlo exercido pela organização

Fonte: (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, e Rodrigues, 2009, pp. 303-304)

A comunicação de marketing é apenas uma das componentes da comunicação global de uma empresa.

Esta pode ser construída em redor de quatro polos:

- Sistema de Identificação – “Ser reconhecido para ser conhecido”
 - Política de nomes e de marcas;
 - Sistema de identificação sonora e visual: logótipo, linha gráfica
- Sistema de comunicação comercial – “Comunicar para vender”
 - Dar notoriedade à imagem e à venda :
 - Inside / outside
 - Publicidade “produto e marcas”
 - Promoção de vendas
 - Marketing relacional
 - Merchandising
 - Outside / Inside
 - Atendimento pessoal

- Atendimento telefónico
- Sistema de comunicação de pertença – “Comunicar para partilhar valores e interesses comuns”
 - Comunicação Externa
 - Comunicação institucional
 - Comunicação financeira
 - Comunicação de recrutamento
 - Comunicação Interna
 - Comunicação biunívoca com os colaboradores

(Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio , e Rodrigues, 2009)

No ponto 4.3.4. iremos aplicar algumas das formas de comunicação acima representadas, nomeadamente:

- As Relações Públicas: As RP são uma função cuja meta final é criar ou modificar a aceitação de uma pessoa singular ou jurídica, para com os seus públicos, no que respeita à imagem, atitude e intenção, e em consequência o seu comportamento. Essa aceitação atinge-se naturalmente, conseguindo um entendimento do dito público com a pessoa singular ou jurídica, executando tudo: desde a responsabilidade social, através de comunicação persuasiva, usualmente com aparência informativa, até outras possíveis ações não comunicacionais (Arceo Vacas, 2004).

Estas são determinantes para o cumprimento ou não da missão das organizações (Póvoas, 2009). Iremos apresentar, no ponto 4.3.4.2., algumas estratégias e funções das RP.

- As Feiras: funcionam como ferramentas de promoção e publicidade para as empresas, sendo os *stands* elementos-chave da presença de um expositor. Há, contudo, todo um trabalho a desenvolver, desde o planeamento ao acompanhamento pós-feira (Caetano e Rasquilha, 2009) que iremos abordar no ponto 4.3.4.4.
- O Marketing Direto: “Identificar os consumidores – perceber quem são, de onde vêm, o que querem, como se relacionam e o que os torna fiéis à marca, com a consciência de que não são todos iguais. Este é o ponto de partida para a construção de uma relação proveitosa e duradoura”, Reimer Thedens, Chairman Ogilvy One Worldwide, 1998.

Poderíamos acrescentar que esta construção relacional acontece através de uma “promessa”, que leva a que as pessoas se interessem pela marca e que desenvolvam com ela uma relação.

Este é o principal propósito do marketing direto. A gestão do relacionamento entre marcas e pessoas, pois há sempre um pequeno número de pessoas que constrói / destrói uma marca (Caetano e Rasquilha, 2009).

No ponto 4.3.4.5., iremos expor algumas das estratégias de marketing direto adotadas.

- A Publicidade / Patrocínio: O desenvolvimento do patrocínio deve-se basicamente à regulamentação extremamente restritiva em matéria de publicidade, que interdita ou limita o acesso de certos produtos aos meios de comunicação social, e à diminuição visível da eficácia da publicidade tradicional, devido a uma saturação dos suportes. Os anunciantes encontraram no patrocínio uma forma de comunicação mais suave, menos estritamente comercial, mas simpática e festiva, que responde bem às expectativas criadas (Caetano e Rasquilha, 2009).

2.2.4.5.1. Imagem e Identidade Visual

É importante fazer distinção entre identidade e imagem. A identidade compreende as formas adotadas por uma empresa para se identificar ou posicionar o seu produto. Imagem é a maneira que o público percebe a empresa ou os seus produtos. A empresa desenha uma identidade ou posicionamento para moldar a sua imagem pública, mas outros fatores podem intervir na determinação da imagem percebida individualmente pelas pessoas (Kotler, 1998).

2.2.4.5.1.1. Imagem

Uma imagem eficaz proporciona três coisas para um produto. Primeiro, transmite uma mensagem singular que estabelece a característica e a proposição de valor do produto. Segundo, transmite essa mensagem de maneira distintiva para não ser confundida com mensagens similares dos concorrentes. Terceiro, transmite poder emocional, de maneira que toca os corações e as mentes dos compradores (Kotler, 1998).

Imagem é o conjunto de crenças, ideias e impressões que uma pessoa mantém em relação a um objeto. As atitudes e as ações de uma pessoa em relação a um objeto são altamente condicionadas pela imagem desse objeto (Kotler, 1998).

A imagem de uma marca, junto de um público determinado, é o conjunto de representações materiais e imateriais que dela fazem as pessoas pertencentes a esse público (Lindon, *et al.*, 2009)

2.2.4.5.1.2. Identidade Visual

A identidade visual da empresa é tudo o que o público – e especialmente os clientes – podem ver dela. Os principais elementos de identidade casual de um empresa são os locais e os símbolos gráficos:

- Os símbolos gráficos: trata-se essencialmente do <logo>, que se encontra no papel de carta, no *packaging*, nos camiões de entrega, etc. Procura-se dar uma coerência e uma atratividade a todos estes fatores de comunicação através das técnicas de sinalética. Trata-se de construir um <sistema de identificação visual e sonoro>: escolha dos nomes, política de marcas, criação de um identidade gráfica: logótipo, códigos de cores, linha gráfica, livro de normas a respeitar, etc. (Lindon, *et al.*, 2009).

Em suma, esta é a informação de suporte para as decisões de marketing mix:

Decisão de Marketing Mix	Tipo de Informação a pesquisar
Decisão de política de produto	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de grupos e pesquisa qualitativa que permita conceber novos produtos • Estudos de avaliação das ideias de novos produtos • Testes vários
Decisões de preço	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos de sensibilidade ao preço
Decisões sobre canais de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo sobre canais existentes (tipo de lojas) • Atitudes do consumidor face aos diferentes tipos • Atitudes e políticas dos distribuidores
Decisões de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Pré-teste de campanha

-
-
- Análise de resultados de campanha
 - Estudo sobre a divulgação dos *media*
 - Estudo do tipo de resposta aos vários tipos de promoções
 - Teste das várias hipóteses alternativas de apresentação de vendas
-
-

Tabela 5 – Informação de suporte às decisões de marketing mix

Fonte: (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio , e Rodrigues, 2009, p. 196)

2.2.5. Plano Operacional

Nesta fase, a equipa deverá identificar:

- Sequenciar todas as atividades e processos que serão necessários para implementar o projeto – cadeia de diagrama de processos;
- A rede e a cadeia de valor dos parceiros;
- Os recursos, ativos e competências necessárias;
- As formas organizativas.

Das atividades e processos identificados é fundamental distinguir:

- Os que são “core”, isto é, os processos e atividades que mais contribuem para a criação de valor para o cliente e que mais contribuem para a geração e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis devem ser suportados por recursos próprios e dar origem a custos fixos;
- Os que não são “core”, isto é, os processos e atividades que terão de ser executados, e cujo contributo para a criação de valor é menos relevante e que menos contribui para a geração e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis, podem ser suportados por recursos próprios ou de terceiros e dar origem a custos variáveis.

No plano de operações, deverão ser elaborados o *layout* e/ou desenho do processo de produção a implementar, identificando todos os equipamentos necessários ao seu funcionamento (Dias, Varela, e Costa, 2013).

No plano operacional devemos juntar as secções do produto, marketing e financeira

do Plano de Negócios numa abordagem unificada para a execução do empreendimento (Brooks e Stevens, 1987).

3. Metodologia

Tendo em consideração o objeto de estudo e os objetivos pretendidos, o estudo de caso apresenta-se como a estratégia de pesquisa mais indicada, seguindo uma lógica de planeamento incorporando abordagens específicas à recolha e análise de dados.

Neste sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a recolha de dados nem uma característica do planeamento em si, mas sim uma estratégia de pesquisa abrangente.

Neste sentido seguiremos a abordagem de estudo de caso proposta do Yin (2008), considerando que “a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foi implementado e com quais resultados” (Schramm, 1971, *in* Yin, 2008).

Para Yin, o projeto de investigação recorre aos seguintes elementos:

- Questões a estudar

- Quem vai adquirir o meu serviço?

- O que é que leva os clientes a adquirir o meu serviço?

- Proposições

- Unidades de análise

- Ligação lógica dos dados com as proposições

- Critério para interpretar os dados

- Dados relevantes

Iremos recorrer, conforme proposto por Yin (2008), ao estudo de um caso único.

Segundo Yin, o estudo de um caso único deve ser efetuado quando há necessidade de tomada de decisão antes da recolha de dados, ou quando este se destina ao uso de uma questão de pesquisa.

Para Yin (2008), um bom estudo de caso deve fazer um esforço para desenvolver a parte teórica, não importa se o estudo é explicativo, descritivo, ou exploratório. O uso da teoria, fazendo estudos de caso, é uma ajuda preciosa na definição do projeto de pesquisa adequado e na recolha de dados. A mesma orientação teórica também se torna o principal veículo para a generalização dos resultados do estudo de caso.

4. Aplicação do Plano de Negócios

4.1. A equipa

De acordo com o que foi abordado no ponto 2.2.1., não existe uma estratégia ideal para seguirmos nos Recursos Humanos. Devemos ajustar-nos às pessoas com quem trabalhamos e ao negócio em que atuamos.

Desta forma, as medidas que nos parecem mais acertadas são determinar um ordenado base, atrativo, de acordo para as funções desempenhadas, podendo variar consoante os objetivos atingidos ou não.

Dadas as características de negócio da *You Live Lisbon*, onde a atenção ao cliente e o recrutamento do mesmo é o foco principal, a estipulação de objetivos mensais parece-nos algo atrativo tanto para a empresa como para os colaboradores, incentivando também a sua competitividade.

Apresentamos as tabelas relativas ao tamanho da equipa, crescimento e ordenados base, infra:

Quadro de Pessoal	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira	1	1	1	2	2	2
Comercial / Marketing	1	2	2	2	2	3
Total	3	4	4	5	5	6

Tabela 6 – Quadro de Pessoal

Remuneração base mensal	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direção	1300	1339	1379	1421	1463	1507
Administrativa Financeira	900	927	955	983	1013	1043
Comercial / Marketing	900	927	955	983	1013	1043

Tabela 7 – Quadro de Remunerações

4.1.1. Em que negócio estamos

A *You Live Lisbon* é uma empresa prestadora de serviços ao setor da educação: alunos, escolas e universidades.

4.1.2. Qual é a visão, missão e valores da nossa empresa

A Visão da *You live Lisbon* consiste em atingir uma posição competitiva e pioneira no mercado do Recrutamento de Alunos para as Universidades Portuguesas, assim como na receção e acompanhamento a todos os Estudantes, tornando-se, assim, numa referência no mercado, através do trabalho desenvolvido com rigor, excelência, irreverência e inovação. Esta será uma forma de dar, também, visibilidade internacional ao ensino português.

Para atingir os seus objetivos, a *YLL* tem como missão exceder sempre as expectativas dos seus clientes, alargando o portfólio de serviços prestados.

Valores

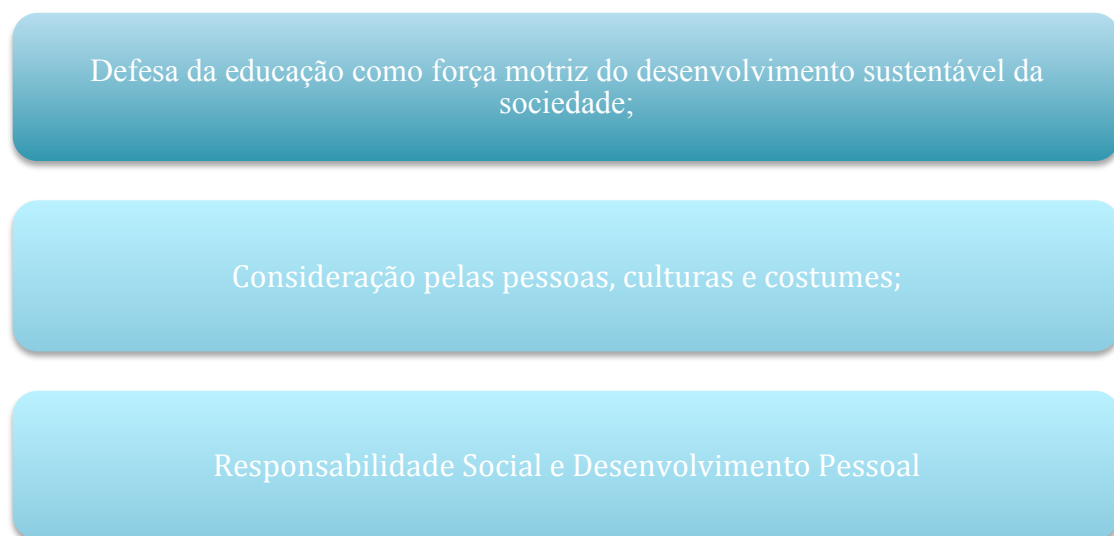


Figura 3 – Valores da empresa

4.2. O Produto / Serviço

Neste ponto iremos descrever que tipo de produto / serviço oferecemos aos nossos públicos, de forma a satisfazer as suas necessidades e a preencher uma lacuna que há no mercado.

4.2.1. Quais os serviços que oferecemos

Estudantes	
<i>Incoming</i>	Acompanhamento desde o momento da tomada de decisão, em vir estudar para Portugal, até voltarem ao seu país de origem;
	Integração de alunas e alunos em associações portuguesas de voluntariado para “ <i>GAP Year</i> ”;
	Auxílio e acompanhamento a estudantes recém-licenciados / mestres, que pretendam estagiar em Portugal, fazendo o acompanhamento desde a procura de estágio até ao seu regresso;
	Aluguer de quartos / casas;
	Atividades de integração e convívio;
	Disponibilização de cursos intensivos de português para estrangeiros;

Tabela 8 – Serviços prestados a Estudantes

Universidades	
<i>Locais</i>	Recrutamento de estudantes internacionais.
	Gestão de redes sociais;
	Soluções 2.0 Websites institucionais;
	“Ativação de marca” - para universidades e departamentos de relações internacionais;
	Desenvolvimento de aplicações mobile/web;
	Auxílio na receção a professores no âmbito de projetos internacionais;
	Aluguer de quartos / casas;
	Disponibilização de cursos intensivos de português para estrangeiros;

Tabela 9 – Serviços prestados a Universidades

4.2.2. O mercado para o nosso produto

Tal como vimos no ponto 2.2.3.2., na implementação de um negócio, temos de saber para quem comunicamos, e quem são as pessoas recetivas ao nosso produto. Aqui, decidimos utilizar apenas dados relativos às mobilidades Erasmus, por se

apresentarem como o mercado mais atrativo para nós, seguidos da descrição das universidades alocadas em Lisboa, que são o nosso mercado direto, pela proximidade geográfica e por serem, tal como os Estudantes Erasmus, um dos mercados mais atrativos para a implementação de uma grande parte do negócio.

Estudantes Erasmus

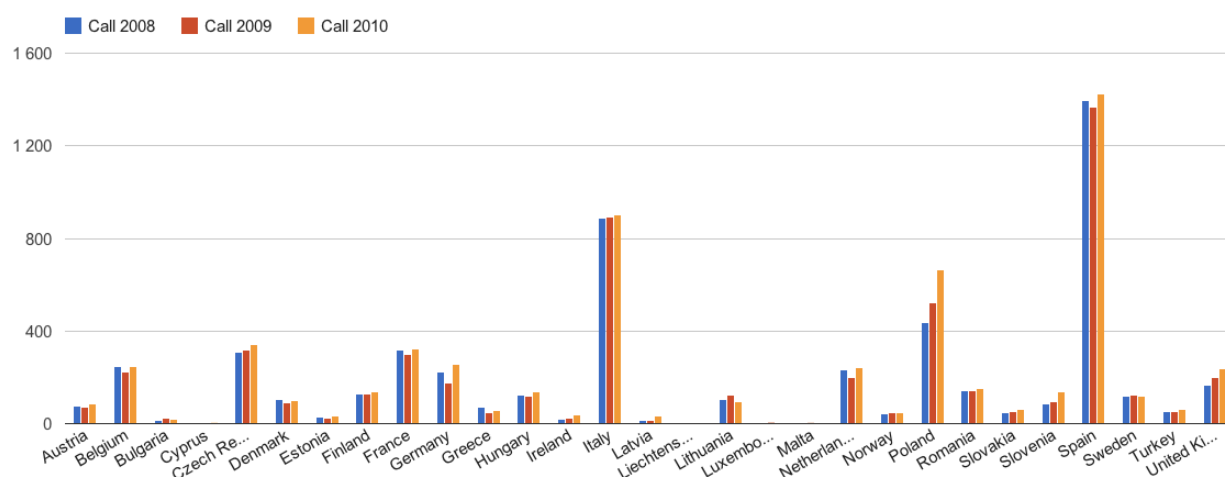


Gráfico 1 – Volume de Estudantes Erasmus enviados por país.

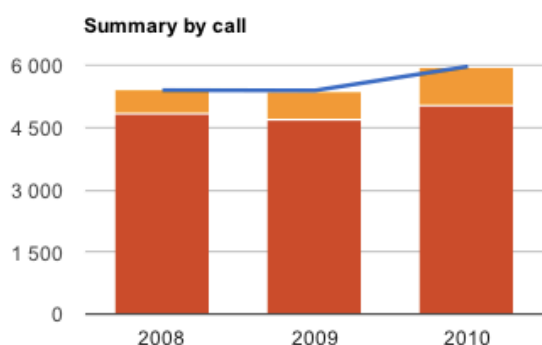


Gráfico 2 – Gráfico de Resumo / Evolução

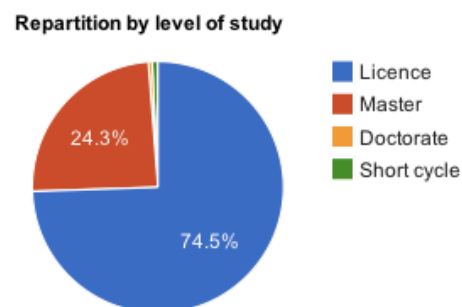


Gráfico 3 – Resumo por nível de estudos

Chamada	Total de mobilidades	Estudos	Colocação	Período curto	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
2008	5394	4834	560	117	4330	914	35
2009	5388	4677	711	7	3935	1428	18
2010	5964	5031	933	0	4206	1728	30

Tabela 10 – Descrição dos dados, dos gráficos acima apresentados

Fonte dos gráficos e tabelas anteriores: <http://pt.statisticsforall.eu/maps-erasmus-students.php>

Universidades de Lisboa

Públicas

Instituto Politécnico de Lisboa

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Universidade Aberta

Universidade Nova de Lisboa

Universidade de Lisboa

Privadas

IADE – U. Instituto de Arte, Design e Empresa

INP – Instituto Novas Profissões

ISG – Instituto Superior de Gestão

ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida

Universidade Atlântica

Universidade Autónoma de Lisboa

Universidade Católica Portuguesa

Universidade Lusíada de Lisboa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Universidade Europeia

4.2.2.1.O mercado para o nosso produto

Posto isto, é necessário descrever para quem comunicamos.

- Estudantes universitários e recém-licenciados/mestres;
- Estudantes de secundário;
- Universidades locais e departamentos de relações internacionais;

➤ Escolas Básicas e Secundárias Internacionais;

4.2.2.2.O que é que motiva os consumidores a adquirirem o nosso serviço?

Neste ponto, pretendemos descrever, através de palavras-chave o que foi abordado anteriormente na Revisão de Literatura, no que diz respeito à motivação do consumidor para a aquisição do produto e/ou contratação do serviço.

Para os estudantes:

- **Internacionalização** do seu currículo;
- **Conforto** de ter tudo tratado antes de chegar à cidade de destino;
- **Garantia** de chegar ao nosso país e ter alguém no aeroporto para fazer a receção;
- **Certeza** de que vai conhecer toda a cidade e os principais pontos de atração do país, com as atividades preparadas.

Para os recém-licenciados/mestres:

- **Facilidade** em procurar estágio nas mais variadas áreas, através da nossa base de dados;
- **Tranquilidade** de saber que para além de escolhermos um estágio, que irá de encontro ao seu perfil, também nos certificamos de providenciar o seu quarto / casa;
- **Possibilidade** de participar em atividades culturais e/ou “personalizadas” (fins-de-semana, aulas de *surf*, *yoga*, etc.);

Para os parceiros locais

- **Desafogo laboral:** garantimos a marcação de hotéis / hostels / casas nas datas indicadas, *pick-up* no aeroporto e marcações em museus e restaurantes;

4.2.2.3.O que é que nos distingue dos nossos concorrentes:

Antes de entrarmos num mercado temos de avaliar a concorrência e saber se, e onde é que podemos destacar-nos. Para nós é através de:

- Atendimento personalizado;
- Comunicação direta com as universidades de origem e de destino;
- Serviço especializado a clientes de luxo;

- Comunicação com universidades locais para apresentação / reunião com os alunos que chegam;
- Recrutamento de alunos internacionais;
- Junção de serviços numa só empresa.

4.3. O Plano de Marketing

O plano que iremos apresentar será consubstanciado nas seguintes ações:

					2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Subcontratos	23%		100%							
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%		100%	200,00	2 400,00	2 472,00	2 546,16	2 622,54	2 701,22	2 782,26
Publicidade e propaganda	23%	100%								
Vigilância e segurança	23%	100%								
Honorários	23%	100%								
Comissões	23%	100%		200,00	2 400,00	2 472,00	2 546,16	2 622,54	2 701,22	2 782,26
Conservação e reparação	23%	100%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%		100%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Livros e documentação técnica	23%		100%							
Material de escritório	23%	80%	20%	100,00	1 200,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13
Artigos para oferta	23%		100%	200,00	2 400,00	2 472,00	2 546,16	2 622,54	2 701,22	2 782,26
Energia e fluidos										
Eletricidade	23%	80%	20%	150,00	1 800,00	1 854,00	1 909,62	1 966,91	2 025,92	2 086,69
Combustíveis	23%		100%	100,00	1 200,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13
Água	6%	80%	20%	90,00	1 080,00	1 112,40	1 145,77	1 180,15	1 215,55	1 252,02
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	10%	90%	1 000,00	12 000,00	12 360,00	12 730,80	13 112,72	13 506,11	13 911,29
Transportes de pessoal	23%		100%							
Transportes de mercadorias	23%		100%							
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%		100%	500,00	6 000,00	6 180,00	6 365,40	6 556,36	6 753,05	6 955,64
Comunicação	23%	70%	30%	400,00	4 800,00	4 944,00	5 092,32	5 245,09	5 402,44	5 564,52
Seguros		100%		200,00	2 400,00	2 472,00	2 546,16	2 622,54	2 701,22	2 782,26
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	100%								
Despesas de representação	23%		100%							
Limpeza, higiene e conforto	23%	10%	90%	280,00	3 360,00	3 460,80	3 564,62	3 671,56	3 781,71	3 895,16
Outros serviços	23%		100%							
TOTAL FSE					41 640,00	42 889,20	44 175,88	45 501,15	46 866,19	48 272,17
FSE - Custos Fixos					12 960,00	13 348,80	13 749,26	14 161,74	14 586,59	15 024,19
FSE - Custos Variáveis					28 680,00	29 540,40	30 426,61	31 339,41	32 279,59	33 247,98
TOTAL FSE					41 640,00	42 889,20	44 175,88	45 501,15	46 866,19	48 272,17
IVA					4 425,60	4 558,37	4 695,12	4 835,97	4 981,05	5 130,48
FSE + IVA					46 065,60	47 447,57	48 871,00	50 337,12	51 847,24	53 402,66

Tabela 11 – Orçamentação de Fornecimentos e Serviços Externos

Tal como anteriormente referido, antes de qualquer tomada de decisão é necessário um diagnóstico a nível macro e micro, para que nos possamos preparar para as decisões operacionais e estratégicas, apresentado sob a forma de análise SWOT, que será desenvolvida no ponto seguinte.

4.3.1. A Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contacto privilegiado com empresas, a fim de conseguir os melhor estágios para os estudantes; ➤ O atendimento personalizado; ➤ Foco na educação; ➤ Relação de Preço-Qualidade; ➤ Capacidade de Inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pouca notoriedade no mercado, devido à formação recente da organização; ➤ Poucos Recursos; ➤ O reconhecimento internacional do ensino português; ➤ Experiência e <i>Know-How</i>.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A crescente procura pela internacionalização dos CV's; ➤ A legislação a favor do Estudante Internacional; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Decreto-Lei nº36/2014, de 10 de março 2014 ➤ O crescimento do marketing 2.0 na educação, enquanto plataforma de promoção das universidade e atração de estudantes, sem limites físicos; ➤ A crescente reputação de algumas universidades portuguesas; ➤ Incentivos às <i>start-ups</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A imagem do ensino português em contexto internacional; ➤ O (ainda) “tradicionalismo” de Escolas e Colégios; ➤ Cortes orçamentais para as Instituições de Ensino Superior; ➤ Empresas internacionais de recrutamento / apoio ao estudante; ➤ Instabilidade política atual.

Figura 4 – Análise SWOT

4.3.2. O Produto

É importante fazermos adicionalmente uma avaliação dos novos produtos propostos no que respeita ao seu potencial em termos locais, internacionais e globais. Se os restantes aspetos forem iguais, o produto com um potencial global-internacional é mais atrativo que o produto cujo potencial é apenas local.

Os produtos globais são concebidos para ir de encontro às necessidades do mercado global. Quando uma indústria globaliza, as empresas são pressionadas a desenvolver produtos globais (Caetano e Rasquilha, 2009, pp. 290-291).

Os produtos da *You Live Lisbon* são vários serviços disponibilizados a estudantes internacionais e universidades, escolas básicas e secundárias locais.

Os estudantes podem contactar-nos para:

- Auxílio durante o seu período de mobilidade;
- Realização de um *Gap Year*;
- Integração numa equipa de voluntariado;
- Realização de estágio no nosso país;
- Procura de casa / quarto;
- Atividades de convívio durante a mobilidade.

As universidades entram em contacto connosco quando:

- Querem recrutar alunos internacionais para as suas instituições;
- Pretendem dinamizar um período de mobilidade com parceiros;
- Necessitam de auxílio com o alojamento dos seus parceiros;
- Tencionam promover um contacto direto com os seus alunos / comunidade educativa, através do lançamento das suas Instituições no mundo 2.0.

4.3.3. A Distribuição

Conforme o exposto na Revisão da Literatura, a distribuição não tem, necessariamente, de ser algo físico, ajudando a isso a proliferação da WEB 2.0. Desta forma, a nossa empresa desenvolverá a sua atividade, principalmente, através de uma plataforma online.

Será desenvolvido um website institucional com todas as informações e contactos, e através do qual poderão entrar em contacto com a empresa, através de um “*chat* direto” e ainda com outras entidades, como por exemplo estudantes, através de fóruns.

Estaremos também presentes na Redes Sociais, nomeadamente Twitter, Facebook, LinkedIn e Pinterest, entre outras, para que possamos estar em contacto com os nossos públicos e fazê-los sentir parte da *YLL*.

Numa abordagem mais física, iremos estar presente em Escolas, Universidades e Colégios, através do contacto com os gabinetes e diretores, pequenas feiras, *stands*, eventos que possamos organizar nas mesmas.

4.3.4. O Preço

O nosso Preço foi analisado segundo a concorrência nacional e internacional (no que respeita ao recrutamento), tendo em conta o facto da acessibilidade. Queremos que os nossos serviços sejam acessíveis à maioria dos públicos, sem que isso baixe, de forma alguma, a nossa qualidade. Todos os preço apresentados são mutáveis, de acordo com as necessidades e exigências de cada cliente.

ESTUDANTES		<i>fee</i>
	Aluguer de quarto (mês)	400
	Integração na Base de Dados – Estágios	150
	Pack You Live Lisbon	100
	(Escolha de quarto + <i>pick up</i> no aeroporto + sessão de boas vindas + fim-de-semana de convívio + camisola YouLiveLisbon)	
	Pack You Rock Lisbon	250
	(Escolha de quarto + base de dados voluntariado + <i>pick up</i> no aeroporto + sessão de boas-vindas + fim-de-semana de convívio + camisola YouLiveLisbon)	
	Pack LiveItAll	300
	(Escolha de quarto + base de dados + <i>pick up</i> no aeroporto + sessão de boas vindas + fim-de-semana de convívio + camisola YouLiveLisbon)	

Tabela 12 – Fees para os Serviços prestados a Estudantes

UNIVERSIDADES		<i>fee</i>
	Planeamento de atividades	150
	Aluguer de quartos	60 /noite
	Recrutamento estudantes	5.000
	Patrocínios	*
	Marketing Digital	1.000**

Tabela 13 – Fees para os Serviços Prestados a Universidades

* Proposta de patrocínio desenvolvida no ponto 4.3.5.3.

** Este valor corresponde à implementação de uma estratégia de comunicação 360°

4.3.5. A Comunicação

4.3.5.1. Imagem e Identidade Visual

Tal como abordámos anteriormente, uma imagem tem de ser eficaz, e, pra nós, a eficácia será transmitida através de linhas muito simples e relacionadas com os públicos que pretendemos atingir.

A cor é o preto, pelo símbolo de Lisboa ser o Corvo (animal de cor preta), mas que pode ser facilmente adaptada a outro pantone.

O *lettering* – Noteworthy – apresenta contornos irregulares, meio arredondados, transmitindo a ideia de empresa flexível, que se adapta. Note-se que nenhuma letra tem arestas, o que passa a ideia de sermos acessíveis, não muito formais.

Somos uma empresa destinada a trabalhar com o mercado da educação, as linhas direitas iriam passar a ideia de algo autoritário, e não é isso que queremos que os alunos pensem. Mesmo que parte do negócio seja feito também com universidades, descontração é o que se espera de uma empresa que lida com comunicação, o autoritarismo daria a ideia de empresa tradicional, e não é o que se pretende.



4.3.5.2. As Relações Públicas

As Relações Públicas serão uma parte fundamental na comunicação da organização. Como vimos na Revisão da Literatura, as RP são as responsáveis pela implementação da comunicação numa empresa, garantindo o bom funcionamento da mesma quer para os públicos internos, quer para externos, conseguindo, ou não, o sucesso da missão da organização.

Assim, as estratégias que temos delineadas para as RP são as seguintes:

- Eventos
 - Sessão de boas-vindas / *Networking*:
 - Universidades e Estudantes;
 - Empresas e Estagiários.
 - Fins-de-semana / Festas (apenas para estudantes)
 - Eventos *Alumni*
- Sessões de *Speaking* em universidades de origem / destino e escolas secundárias de origem dos nossos principais públicos-alvo
- Identificação de públicos – ações e instrumentos
 - Públicos Internos
 - Públicos Externos

4.3.5.3. A Publicidade

O investimento em publicidade apresenta-se pouco atrativo para a *You Live Lisbon*, por dois fatores:

- Trabalhar maioritariamente com estudantes internacionais;
- Trabalhar com escolas e Instituições de Ensino Superior;

Por isso, o investimento feito em publicidade torna-se desnecessário, e pode ser utilizado na otimização da nossa presença em Feiras Internacionais, focadas nos nossos objetivos.

No entanto, e porque “nos dias de hoje, o sucesso empresarial depende, cada vez mais, da capacidade de resposta às exigências do mercado” (Caetano e Rasquilha, 2009), pensámos em elaborar um Plano de Patrocínio, invertendo os investimentos: ao invés da nossa Organização criar e elaborar uma campanha publicitária para se dar a conhecer, mostrar os seus serviços e parceiros, contactamos os parceiros para “investirem em nós”.

Isto é:

- Os principais patrocinadores terão lugar no nosso website e redes sociais enquanto *main sponsors* da *You Live Lisbon*;
- Em todas as feiras onde estivermos presentes, os patrocinadores farão parte de todo o material impresso fornecido;
- Inserção de logótipos dos *main sponsors* no *merchandising* da *You Live Lisbon*;
- Nos eventos organizados estarão igualmente em todo o material impresso comunicações feitas, convites, etc.

“O patrocínio é considerado uma relação comercial através da qual é oferecido um suporte em troca de direitos e/ou associação” (Sleight, 1998, Caetano e Rasquilha, 2009).

Proposta de patrocínio

Tipo de Patrocínio	Tipo de Contrato	Inclui:
<i>Main Sponsor</i>	<p>You Live – In&Out</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 40 000€ + IVA 	<p>→ Presença de Logótipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No <i>stand</i> da Feira; ▪ No rodapé dos <i>flyers</i>; ▪ Website; ▪ Módulo em página de texto (6 x 7 cm), nas revistas entregues às Universidades Internacionais; ▪ Todos os convites e bilhetes de festas da organização; ▪ Toda a comunicação feita pela empresa: nacional ou internacional. <p>→ <i>Oferta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserção de logótipo nas camisolas; caderno e pulseira de acesso <i>You Live Lisbon</i>.
	You Live - Out	<p>→ Presença de Logótipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No <i>stand</i> da Feira;

<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20 000€ + IVA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No rodapé dos <i>flyers</i>; ▪ Website; ▪ Módulo em página de texto (6 x 7 cm), nas revistas entregues às Universidades Internacionais. <p>→ <i>Oferta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserção de logótipo nas camisolas <i>You Live Lisbon</i>.
<p>You Rock - Out</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 20 000€ + IVA 	<p>→ Presença de Logótipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Website; ▪ Módulo em página de texto (6 x 7 cm), nas revistas entregues às Universidades Internacionais. <p>→ <i>Oferta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserção de logótipo nos cadernos <i>You Live Lisbon</i>.
<p>You Rock - In</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 000€ + IVA 	<p>→ Presença de Logótipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Website; ▪ Nos convites e bilhetes para as sessões de boas-vindas e fim-de-semana de convívio. <p>→ <i>Oferta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserção de logótipo nos cadernos <i>You Live Lisbon</i>.

Tabela 14 – Proposta de Patrocínio

Note-se que todas as universidades que contratem o Serviço de Recrutamento de alunos vão constar sempre como parceiras, em todo o material impresso entregue em feiras e website (Guia de universidades e brochuras), o que não lhes confere o estatuto de *sponsor*.

4.3.5.4. As Feiras

De acordo com o que foi abordado em 2.2.4.5, as feiras são uma ótima ferramenta de publicidade e promoção para uma empresa. Para a *YLL*, as feiras apresentam-se como algo quase determinante para a sua sobrevivência. É nas feiras que vamos poder estabelecer os mais variados contactos, sem a necessidade de despende de orçamento para viagens e alojamentos, basta andar nos pavilhões.

Assim, os nossos procedimentos em feiras de estudantes e / universidades serão os seguintes:

1. Antecipar e Planear

1.1. Definição de objetivos:

- ✕ Recrutar alunos internacionais;
- ✕ Dar visibilidade ao ensino português, promovendo as universidades parceiras;
- ✕ Divulgar Portugal / Lisboa enquanto destino para um excelente “*GAP Year*”.
- ✕ Estabelecer parcerias com universidades de origem.

1.2. Públicos-alvo

- ✕ Estudantes de ensino secundário;
- ✕ Estudantes de ensino superior / Recém-Licenciados;
- ✕ Universidades internacionais;
- ✕ Empresas com programas de estágios e/ou dispostas a estabelecer parcerias para estágios;

1.3. Delinear as atividades a desenvolver e definir os produtos e serviços a apresentar ao mercado;

2. Antes da Feira

- ✕ Avisar os parceiros da nossa presença, através de *email*;
- ✕ Enviar convite para participação numa receção exclusiva a parceiros;
- ✕ Enviar *press releases* para a imprensa com as novidades.

3. Durante

- ✖ Ter pacotes especiais para aqueles que fecham negócio no decorrer, ou logo após a feira;
- ✖ Selecionar potenciais clientes e marcar reuniões;
- ✖ Desenvolver formas de avaliar potenciais clientes;
- ✖ Distribuir brindes invulgares com o nome da empresa, telefone, site, etc.
- ✖ Animar o *stand* com ações ligadas às redes sociais.

4. Após

- ✖ Contactar todos os visitantes do *stand*, em geral, com *email* generalizado;
- ✖ Contactar os potenciais clientes com *email* personalizado e agendamento de reunião;
- ✖ Criar base de dados para o futuro;
- ✖ Pedir referências a potenciais clientes e a clientes atuais;
- ✖ Planear a próxima feira.

4.3.5.5. O Marketing Direto

Conforme o abordado na Revisão de Literatura, uma das nossas ferramentas de marketing será o marketing direto.

Este irá auxiliar-nos a manter o contacto com antigos e atuais estudantes e parceiros, assim como atingir novos. Para isso, iremos utilizar *emails* diretos para parceiros e estudantes, assim como *drop mail – newsletters* e comunicações gerais e *bus mail* quando este possuir algumas marcas.

O telemarketing será utilizado numa vertente *inbound*, uma vez que é sempre o cliente a entrar primeiro em contacto connosco.

Por fim, mas não menos importante, o *Customer Relationship Management* (CRM) para conseguirmos um contacto dinâmico, direto e personalizado.

4.3.6. Como é que vamos alcançar os nossos potenciais clientes e como é que mantemos os já existentes?

Neste ponto pretendemos esquematizar as medidas abordadas anteriormente, de forma a sabermos, operacionalmente, como é que conseguimos atingir os diversos públicos.

- Alcançamos novos clientes através de:

- Presença em feiras;
 - Sessões de *speaking* nas escolas / universidades de origem.
- Mantemos os atuais com:
 - Envio de informação através de *email* para estudantes e parceiros;
 - Contacto personalizado com cada parceiro;
 - *Engagement* através de redes sociais para parceiros e estudantes;
 - *Alumni* com atividades específicas para aqueles que participaram nos nossos programas;
 - Atividades abertas a todos;
 - Sessão de boas-vindas, em Lisboa, no início de cada ano letivo – promover o contacto de uma forma informal entre universidades e estudantes.

4.3.7. Como é que vamos garantir as melhores práticas da indústria?

- Através do atendimento personalizado;
- Com comunicação direta com as universidades de origem e de destino;
- Presença nas universidades locais de forma a providenciar todo o acompanhamento aos alunos;
- Organização de sessões de *speaking* em escolas secundárias internacionais.

5. Plano de Ações

Como é que vamos estruturar o nosso plano de ações para atingirmos o sucesso no presente e futuro?

No plano de ações deveremos esquematizar quando, quem e de que forma atuamos para atingir os nossos objetivos.

6. Metas e Objetivos

Para garantir a sustentabilidade do Projeto, a *You Live Lisbon* deverá cumprir os objetivos abaixo enunciados.

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS EXPORTAÇÕES		2016	2017	2018	2019	2020	2021
LiveItAll		12 000	12 600	13 734	15 519	18 158	21 971
Taxa de crescimento			5,00%	9,00%	13,00%	17,00%	21,00%
Pack You Rock Lisbon		6 000	6 300	6 867	7 760	9 079	10 985
Taxa de crescimento			5,00%	9,00%	13,00%	17,00%	21,00%
Pack You Live Lisbon		5 000	5 250	5 723	6 466	7 566	9 155
Taxa de crescimento			5,00%	9,00%	13,00%	17,00%	21,00%
Integração na Base de Dados – Estágios		7 000	7 350	8 012	9 053	10 592	12 816
Taxa de crescimento			5,00%	9,00%	13,00%	17,00%	21,00%
TOTAL		30 000	31 500	34 335	38 799	45 394	54 927

Tabela 15 – Objetivos de Prestação de Serviços, para o Mercado Internacional

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS MERCADO NACIONAL		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Recrutamento de alunos		30 000	31 800	34 344	39 152	46 200	56 363
Taxa de crescimento			6,00%	8,00%	14,00%	18,00%	22,00%
Planeamento de atividades		6 000	6 360	6 869	7 830	9 240	11 273
Taxa de crescimento			6,00%	8,00%	14,00%	18,00%	22,00%
Aluguer de quarto		27 000	28 620	30 910	35 237	41 580	50 727
Taxa de crescimento			6,00%	8,00%	14,00%	18,00%	22,00%
Marketing Digital		20 000	21 200	22 896	26 101	30 800	37 576
Taxa de crescimento			6,00%	8,00%	14,00%	18,00%	22,00%
TOTAL		83 000	87 980	95 018	108 321	127 819	155 939

Tabela 16 – Objetivos de Prestação de Serviços, para o Mercado Nacional

Total Prestações de Serviços Mercado Nacional		83 000	87 980	95 018	108 321	127 819	155 939
Total Prestações de Serviços Exportações		30 000	31 500	34 335	38 799	45 394	54 927
Total Prestações de Serviços		113 000	119 480	129 353	147 120	173 213	210 866
IVA Prestações de Serviços	23%	19 090	20 235	21 854	24 914	29 398	35 866
Total Volume de Negócios		113 000	119 480	129 353	147 120	173 213	210 866
IVA		19 090	20 235	21 854	24 914	29 398	35 866
Total Volume de Negócios + IVA		132 090	139 715	151 208	172 033	202 611	246 732

Tabela 17 – Total Volume de Negócios

7. Avaliação Financeira

7.1. Demonstração de Resultados Previsionais

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	113 000	119 480	129 353	147 120	173 213	210 866
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	41 640	42 889	44 176	45 501	46 866	48 272
Gastos com o pessoal	57 819	77 222	79 538	100 668	103 688	126 684
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	13 541	-631	5 639	950	22 659	35 909
Gastos/reversões de depreciação e amortização	6 650	11 650	11 650	10 650	6 400	1 000
Imparidade de ativos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	6 891	-12 281	-6 011	-9 700	16 259	34 909
Juros e rendimentos similares obtidos	120					
Juros e gastos similares suportados	1 657	1 934	1 575	1 481	3 418	541
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	5 354	-14 215	-7 586	-11 181	12 840	34 369
Imposto sobre o rendimento do período	1 339					3 557
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	4 016	-14 215	-7 586	-11 181	12 840	30 812

Tabela 18 – Demonstração de Resultados

A Demonstração de Resultados (DR), vista na página anterior, fornece uma visão da capacidade económica da empresa (investimento), isto é, da sua capacidade para gerar rendimentos e incorrer em gastos. Por vezes também se considera a DR como refletindo a parte “real” (produtiva) da empresa (Soares, Moreira, Pinho, e Couto, 2012, p. 110).

7.2. Balanço Previsional

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ATIVO						
Ativo Não Corrente	19 350	27 700	16 050	5 400	49 000	48 000
Ativos fixos tangíveis	17 350	26 700	16 050	5 400		
Propriedades de investimento					49 000	48 000
Ativos Intangíveis	2 000	1 000				
Investimentos financeiros						
Ativo corrente	30 916	7 321	7 800	8 668	9 942	11 780
Inventários						
Clientes	5 504	5 821	6 300	7 168	8 442	10 280
Estado e Outros Entes Públicos						
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	25 413	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
TOTAL ATIVO	50 266	35 021	23 850	14 068	58 942	59 780
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		4 016	-10 199	-17 785	-28 966	-16 125
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	4 016	-14 215	-7 586	-11 181	12 840	30 812
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	14 016	-199	-7 785	-18 966	-6 125	24 686
PASSIVO						
Passivo não corrente	25 000	18 750	12 500	6 250		
Provisões						
Financiamentos obtidos	25 000	18 750	12 500	6 250		
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	10 105	14 390	15 784	22 122	59 057	27 695
Fornecedores	3 839	3 954	4 073	4 195	4 321	4 450
Estado e Outros Entes Públicos	6 266	6 230	6 670	8 042	9 217	15 053
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos		4 206	5 041	9 886	45 519	8 192
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	35 105	33 140	28 284	28 372	59 057	27 695
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	49 120	32 941	20 499	9 407	52 932	52 381
	1 146	2 080	3 352	4 661	6 010	7 399

Tabela 19 – Balanço Previsional

O balanço é a imagem fotográfica da posição financeira empresa (investimento) com base na contabilidade, isto é, o confronto entre os bens e direitos possuídos e o respetivo financiamento (Soares, Moreira, Pinho, e Couto, 2012, p. 110).

7.3. Avaliação do Projeto

Após a elaboração dos mapas financeiros previsionais de um investimento, e de serem aferidos os respetivos fluxos financeiros, o passo seguinte consiste na análise da sua viabilidade (a avaliação) (Soares, Moreira, Pinho, e Couto, 2012, p. 184).

Na perspetiva do Investidor	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow do Equity	10 924	-24 644	-604	-3 729	-41 047	27 211	402 331
Taxa de juro de ativos sem risco	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%	1,85%	1,91%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Atualização	11,76%	11,81%	11,87%	11,92%	11,98%	12,04%	12,10%
Factor atualização	1	1,118	1,251	1,400	1,568	1,756	1,969
Fluxos Atualizados	10 924	-22 041	-482	-2 664	-26 183	15 492	204 333
	10 924	-11 117	-11 599	-14 263	-40 446	-24 954	179 379
Valor Atual Líquido (VAL)	179 379						
	#NUM!	126%	128%	134%	156%	151%	#NUM!
Taxa Interna de Rendibilidade	#NUM!						
Pay Back period	0	Anos					
Na perspetiva do Projeto	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow to Firm	-12 419	-16 460	7 222	4 001	-31 379	27 752	567 522
WACC	7,34%	4,89%	-0,43%	50,51%	3,88%	10,13%	10,13%
Factor de atualização	1	1,049	1,044	1,572	1,633	1,798	1,981
Fluxos atualizados	-12 419	-15 693	6 915	2 546	-19 216	15 431	286 526
	-12 419	-28 112	-21 197	-18 651	-37 867	-22 436	264 090
Valor Atual Líquido (VAL)	264 090						
	#NUM!	#NUM!	#NUM!	-41%	#NUM!	-23%	74%
Taxa Interna de Rendibilidade	74,05%						
Pay Back period	0	Anos					
Cálculo do WACC	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Passivo Remunerado	25 000	22 956	17 541	16 136	45 519	8 192	
Capital Próprio	14 016	-199	-7 785	-18 966	-6 125	24 686	
TOTAL	39 016	22 757	9 756	-2 830	39 394	32 878	
% Passivo Remunerado	64,08%	100,88%	179,80%	-570,19%	115,55%	24,92%	
% Capital Próprio	35,92%	-0,88%	-79,80%	670,19%	-15,55%	75,08%	
Custo							
Custo Financiamento	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	
Custo financiamento com efeito fiscal	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	
Custo Capital	11,60%	11,65%	11,70%	11,75%	11,80%	11,85%	
Custo ponderado	0,07338888	4,89%	-0,43%	50,51%	3,88%	10,13%	

Tabela 20 – Mapa de Avaliação do Projeto

Segundo os autores de *Decisões de Investimento* (2012), se o Valor Atual Líquido (VAL) for positivo, significa que o investimento deve ser aceite, visto que contribuirá para aumentar a riqueza dos detentores de capital.

Analisando a tabela, podemos verificar um VAL muito atrativo ao investimento.

8. Conclusões

8.1. Discussão e implicações para a teoria

Neste estudo, pretendeu-se trazer clareza acerca da estrutura de um Plano de Negócios, uma vez que se trata de uma das partes mais importante para a implementação e sucesso de uma *start-up*.

Sabemos que um PN deve fornecer informação clara e concisa em todos os aspetos do negócio em questão. Isto inclui informação prática acerca do *modus operandi* da empresa, análises dos custos, vendas, lucros e perspectivas de crescimento (Kubr, Marchesi, Ilar, & Kienhuis, 1998).

Mas qual a melhor estrutura para o elaborar?

Stroud e Chris (2011), por exemplo, consideram que um bom PN deve ajudar o gestor a lidar com as mudanças e dita o sucesso ou fracasso de uma organização. Os autores focam o desenvolvimento do PN na organização em si, mantendo sempre a ideia da mutação do PN, pela constante alteração do mercado e das suas necessidades. Ideia reforçada por Mankis e Steele (2005), que nos dizem que o desempenho de uma empresa, não deve ser considerado como algo linear.

Bird (2010) diz-nos que um Plano de Negócios é um documento que descreve detalhadamente o nosso negócio, com projeções futuras do seu progresso. Mostra-nos quais as atitudes a tomar de imediato, assim como as que devemos tomar a longo prazo. O autor traz uma perspectiva que nos obriga a projetar o negócio a longo prazo. Através do confronto de perspectivas, acerca da melhor estrutura de um Plano de Negócios, decidimos expor a nossa proposta.

No que diz respeito à pergunta: “Qual a estrutura mais indicada?”, podemos concluir que não existe. A estrutura pode, e deve, variar consoante o mercado em que a empresa irá atuar, assim como a altura em que será implementada.

8.2. Implicações para a gestão

A nossa investigação abarca várias abordagens acerca da estrutura de um PN, mostrando ideias e propostas relevantes para Empreendedores que pretendam implementar um negócio.

Recomendamos-lhes o estudo aprofundado das propostas de Planos de Negócios, assim como um conhecimento profundo da área em que pretendam atuar, para uma melhor implementação do seu PN, garantindo o sucesso a curto e longo prazo.

8.3. Limitações e Futuras investigações

Uma das limitações do estudo foi o facto do PN proposto ter sido aplicado apenas à empresa em questão, o que faz com que esta não seja uma proposta generalizada. Outra, foi por ter sido um modelo não testado, e aplicado apenas à ideia. Isto é, não é consubstanciado numa oportunidade real de negócio, por não ter sido aplicado numa vertente prática com dados reais.

Bibliografia

- Arceo Vacas, J. (2004). *Las Relaciones Públicas en España*. Madrid: McGraw Hill.
- Baltzan, P., & Phillips, A. (2011). *Business Driven Information Systems*. McGraw-Hill Higher Education.
- Bird, P. (2010). *Write the Perfect Business Plan*. London: Teach Yourself.
- Blackwell, E. (2004). *How To Prepare a Business Plan*. London: Kogan Page Limited.
- Brooks, J., & Stevens, B. (1987). *How to Write a Successful Business Plan*. New York, USA: Amacom Book.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2009). *Gestão da Comunicação*. Quimera.
- Collins, J., & Porras, J. (1996). Building Your Company's Vision . *Harvard Business Review* , 43-56.
- Costa, J. L. (2013). Inovação. In Á. L. Dias, M. Varela, & J. L. Costa, *Excelência Organizacional* (pp. 416-439). bnomics.
- Dias, Á., Varela, M., & Costa, J. (2013). *Excelência Organizacional*. Lisboa, Portugal.
- Dubois, B. (2005). *Compreender o Consumidor*. Lisboa: Dom Quixote.
- Freixo, M. (2006). *Teorias e Modelos de Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Holbeche, L. (2009). *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Oxford: Elsevier.
- IAPMEI. (14 de 10 de 2013). *IAPMEI*. Obtido em 14 de 10 de 2013, de www.iapemei.pt:
<http://www.iapemei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>
- Jackson, S., Schuler, R., & Werner, S. (2011). *Managing Human Resources*. Boulevard: South-Western Cengage Learning.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas.

- Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D., & Kienhuis, H. (1998). *Starting Up*. Amsterdam, Nederland: McKinsey & Company, Inc.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2009). *Mercator XXI*. Lisboa: Dom Quixote.
- Mankins, M., & Steele, R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*, 122-132.
- Porter, M. E. (Dezembro de 1996). What Is Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 4 - 22.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 2-17.
- Póvoas, R. (2009). *Relações Públicas Sem Croquete*. Lisboa: GestãoPlus.
- Ramos, C. (2013). Pessoas. In Á. Dias, M. Varela, & J. Costa, *Excelência Organizacional*. Lisboa, Portugal.
- Soares, I., Moreira, J., Pinho, C., & Couto, J. (2012). *Decisões de Investimento - Análise Financeira de Projetos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Stroud, S. S., & Chris, &. (2011). A Business Plan: The GPS for Your Company. *Journal of Pension Benefits*, 92-95.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. USA: Harvard Business School Press.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yin, R. K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*. United States of America: SAGE Inc.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (10 de Maio de 2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, p. 20.